

## Der "Clan" als Unternehmensmodell der Zukunft?

Deutschmann, Christoph

Veröffentlichungsversion / Published Version

Konferenzbeitrag / conference paper

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Deutschmann, C. (1989). Der "Clan" als Unternehmensmodell der Zukunft? In H.-J. Hoffmann-Nowotny (Hrsg.), *Kultur und Gesellschaft: gemeinsamer Kongreß der Deutschen, der Österreichischen und der Schweizerischen Gesellschaft für Soziologie, Zürich 1988 ; Beiträge der Forschungskomitees, Sektionen und Ad-hoc-Gruppen* (S. 151-153). Zürich: Seismo Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-405972>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

## Der "Clan" als Unternehmensmodell der Zukunft?

Christoph Deutschmann (Berlin)

Der aus der Sozialanthropologie stammende Begriff des "Clan" spielt neuerdings vor allem dank der Arbeiten von William G. Ouchi in der Managementlehre eine wachsende Rolle. Gemeint ist ein "familienähnlicher" Typus von Unternehmensorganisation, der sich durch einen hohen Grad normativer Integration des Handelns der Organisationsmitglieder, durch Dichte und Intimität der internen Kooperation und Kommunikation und durch beträchtliche Fähigkeiten bei der Bewältigung komplexer und innovativer Aufgaben auszeichnet. Empirisches Vorbild für diesen Organisationstypus ist vor allem das japanische Unternehmen. Ouchi versucht, die Bedingungen zu klären, unter denen sich derartige Unternehmensformen auch in westlichen Ländern entfalten könnten. Diese Diskussion wird inzwischen auch in Westeuropa geführt. Insbesondere der britische Japan-Experte Ronald Dore hat wichtige Beiträge zu ihr geleistet, auch wenn Dore den Clan-Begriff meidet und es vorzieht, von einem "community model" der Firma zu sprechen.

In dem Referat werden zunächst die konzeptuellen Ansätze Dores, Ouchis und anderer Autoren erörtert. Clans übertreffen die produktive Effizienz konventioneller westlicher Unternehmensbürokratien sowohl hinsichtlich ihrer Orientierung auf Qualität, Flexibilität und Kundennähe, als auch im Hinblick auf ihre Fähigkeit zu ganzheitlicher Optimierung von Produktdurchlaufzeiten. Voraussetzung hierfür ist nicht nur ein hohes allgemeines Qualifikationsniveau auf den dispositiven wie den operativen Ebenen, sondern eine bestimmte Motivations- und Anreizstruktur, die auf zwei strukturelle Merkmale der Sozialorganisation des Unternehmens zurückgeht: zum einen auf einen hohen Grad normativer Verpflichtung der Beschäftigten auf den Betriebszweck, zum anderen auf "generalisierte" soziale Austauschbeziehungen (Befu), nicht nur "balancierten" ökonomischen Austausch zwischen den Organisationsmitgliedern. In Anlehnung an die soziologische Organisationsforschung (insbesondere die klassische Analyse Croziers über "das bürokratische Phänomen") einerseits, an Arbeiten des japanisch-amerikanischen Sozialanthropologen Befu andererseits wird die These vertreten, dass beide Merkmale in westlichen Unternehmen auseinanderfallen, in japanischen Unternehmen dagegen sich zu verstärken und zu ergänzen tendieren. In westlichen Gesellschaften bleiben generalisierte, mit Emotionalität und Vertrauen verknüpfte soziale Austauschbeziehungen typischerweise auf relativ "herrschaftsfreie" horizontale Sozialzusammenhänge beschränkt. Zwischen Vorgesetzten und Untergebenen werden formalisierte Beziehungen bevorzugt, die das Risiko persönlicher Abhängigkeit minimieren. Nicht die Bürokratie produziert das Misstrauen, sondern sie selbst kann mit Crozier als das Produkt der kulturellen Unvereinbarkeit von Macht und generalisiertem Austausch betrachtet werden. Im Gegensatz dazu werden in Japan generalisierte Austauschbeziehungen gerade im Kontext *unglei-*

cher Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse entfaltet. Die "informelle" Organisation läuft damit nicht quer, sondern parallel zur vertikalen Kontrollstruktur, unterstützt sie und nimmt ihr dadurch ihren formellen Charakter.

Im folgenden wird zunächst die ökonomische Kosten-Nutzen-Rechnung dieses Arrangements auf drei hierarchisch strukturierten Transaktionsebenen diskutiert:

- den internen Austauschbeziehungen zwischen Management und Belegschaften,
- den externen Austauschbeziehungen zwischen der Mutterfirma und ihren Zulieferern,
- den externen Beziehungen zwischen der Firma und ihren Kapitalgebern.

Die für den japanischen Clan charakteristische Kombination von vertikaler Macht und generalisierten Austauschbeziehungen zeigt ihre Überlegenheit dort, so lautet das Resümee, wo es um die Bewältigung komplexer *wie* innovativer ökonomischer Aufgaben geht. Zugleich wird ein "Produzentenkapitalismus" auf Kosten von Rentierinteressen gefördert.

Mit der Frage nach der Zukunft von Clans ist jedoch auch das Problem ihrer kulturell-institutionellen Integrationsfähigkeit in westliche Gesellschaften angesprochen. Bei einer Reihe von Verfechtern des Clan-Modells (Ouchi / Johnson, Nakagawa, Nishiyama, Kuwahara) ist ein gewisser missionarischer Duktus nicht zu verkennen. Explizit oder implizit wird behauptet, das Clan-Modell könnte nicht nur ökonomische, sondern auch moralische Probleme westlicher Gesellschaften lösen helfen. Dieser Behauptung wird mit der These widersprochen, dass es sich bei dem japanischen Clan um eine (aus westlicher Sicht) kulturell regressive Vereinnahmung moralischer Normen durch ökonomische Funktionszwänge handelt.

Sehr viel ernster als die missionarischen Varianten der Clan-Theorie muss die Argumentation Ronald Dore's genommen werden. Interessant ist vor allem sein Vorschlag, die Entfaltung "community"-ähnlicher Unternehmensformen mit einer Weiterentwicklung des Wohlfahrtsstaates in Form eines garantierten Grundeinkommens zu verknüpfen. Deutet man diesen Vorschlag vor dem Hintergrund des aufgezeigten "westlichen" Problems der Unvereinbarkeit von Macht und generalisiertem Austausch, so kann sein Sinn darin gesehen werden, das Machtgefälle zwischen Arbeit und Kapital durch die Aufhebung des elementaren Zwangs zum Verkauf der Arbeitskraft so weit zu reduzieren, dass authentische Vertrauensbeziehungen zwischen Management und Belegschaften möglich werden. Arbeit wäre dann - so Dore - eine Art "Luxus", sie wird nicht mehr primär wegen des Lebensunterhalts, sondern wegen der mit ihr verknüpften inneren Befriedigung geleistet.

Als eine Strategie der Machterweiterung des Managements dürfte der Clan danach in westlichen Ländern kaum Zukunft haben - eine Einschätzung, die an einigen empirischen Befunden über japanische Managementpraktiken in Europa

illustriert wird. Zukunftsweisender ist wohl das Modell des Clans als einer Utopie, wie es im Ansatz bei Ronald Dore deutlich wird.

## **Zur Veränderbarkeit von Unternehmenskulturen**

Christof Baitsch / Felix Frei (Zürich)

In der wissenschaftlichen Diskussion wie auch in der mehr oder minder populärwissenschaftlichen Managementliteratur wird seit knapp zehn Jahren ausführlich Unternehmenskultur als Thematik behandelt. Vielfach wird dabei von einem Gegenstandsverständnis ausgegangen, das sich verkürzt wie folgt skizzieren lässt: Unternehmenskultur umfasst das Set der in der Regel von der Unternehmensleitung vertretenen und vorgegebenen, von den meisten Beschäftigten geteilten grundlegenden Wertvorstellungen, die das Handeln innerhalb der Unternehmung ausrichten und anleiten sollen. Ein solches Verständnis

- greift zu kurz - insofern als der Gegenstand vielschichtiger und komplexer ist,
- unterschätzt den Gegenstand - insofern als seine relativ leichte Beeinflussbarkeit und Steuerbarkeit unterstellt wird,
- erweist sich als elitär - insofern als die kulturbegründende Kraft einseitig bestimmten Gruppierungen zugeschrieben wird.

Wir verstehen demgegenüber unter der Kultur einer Unternehmung den systemischen Zusammenhang aller materiellen und immateriellen Gegebenheiten, durch die eine Organisation beschrieben werden kann, und der sich in seinen grossen Linien in den Wahrnehmungen der Individuen wiederfindet.

Die Kultur einer Unternehmung kann zwar in diagnostischer Absicht beschrieben werden. Hingegen gelingt es kaum, gezielt auf Unternehmenskultur so einzuwirken, dass man kurzfristig die beabsichtigten - und nur die beabsichtigten - Effekte erreichen wird. Versucht man, Unternehmenskultur in instrumentalistischer Absicht zu "produzieren", vergibt man sich die Chance, die Indikationsfunktion, die einzelne Ausschnitte der Unternehmenskultur übernehmen können, für ein besseres Verständnis der Unternehmung zu nutzen.

An zwei sehr unterschiedlichen Fallbeispielen konnten wir sehen, dass die Entstehung und Entwicklung von Unternehmenskultur kein "Willensakt" ist; dies misslingt nicht nur, wenn Unternehmenskultur "von oben herab" quasi verordnet werden soll, es gelingt auch nicht, wenn eine neue Kultur auf basisdemokratischem Weg quasi beschlossen wird.

Wir gehen in der Interpretation unserer Fallbeispiele davon aus, dass die in einer Unternehmung vorfindbaren Phänomene - seien dies die veröffentlichten Leitsätze zu Geschäftspolitik, Führung oder Weiterbildung, seien dies die Arbeitsstrukturen, die geltenden Lohnsysteme wie auch die vorherrschenden Wahrnehmungsmuster oder die unternehmenseigenen Handlungs- und Sprachregelungen - sowohl als einzelne Elemente wie auch in ihren Verknüpftheiten in einem